

XIII Encuentro Anual de ACDE

**“Argentina después del Bicentenario: los liderazgos para el progreso”**

Jueves 3 de junio de 2010 – Marriott Plaza Hotel Buenos Aires

Panel **Argentina después del Bicentenario: los liderazgos y el progreso**

**Martín Otero Monsegur**

Durante la mañana de hoy hemos escuchado el caso de países vecinos, cuyas sociedades han aceptado el desarrollo de liderazgos que contribuyeron a su progreso. Al mismo tiempo, analizamos el caso de nuestro país que pareciera no encontrar aún la fórmula para generar en forma sistemática los líderes que la guíen por la senda del desarrollo. Y este diagnóstico puede despertar en nosotros sentimientos varios: envidia de aquellos países parecidos al nuestro que ven surgir nuevos liderazgos en forma sostenida y consolidarse en el tiempo. O frustración, porque en nuestro país los liderazgos en muchos casos y su impacto en el desarrollo de la sociedad son limitados.

Para evitar que estos sentimientos negativos nos dominen presentamos este primer panel de la tarde que se llama *LOS LÍDERES Y EL PROGRESO*. El objetivo de este panel es difundir el optimismo escuchando el testimonio de estos tres líderes del presente y del futuro de la Argentina. Todos ellos, que trabajan poniendo en un mismo plano el interés particular y el bien común, vienen a contarnos sus vivencias, sus éxitos, y sus sinsabores.

Y, si acordamos que el desarrollo de liderazgos es condición necesaria para el progreso, nosotros los empresarios, ¿cómo podemos contribuir? Seguramente ellos nos aportarán buenas ideas, aunque me animo a anticipar una respuesta: debemos apostar por el país. Imaginemos si pudiéramos tener

en este país un empresariado con visión de largo plazo, para quien los resultados inmediatos sean sólo un medio para asegurar la subsistencia y no un fin en sí mismo; alguien que tome decisiones mirando más allá de la coyuntura; que opte por construir sobre la base de consensos dejando de lado las diferencias; que sea capaz de expresar sus opiniones en forma permanente, no sólo cuando sus intereses particulares han sido vulnerados.

### **Múltiples experiencias**

En mis escasos 35 años viví períodos de hiperinflación, dolarización, privatizaciones, estatizaciones, libre comercio, proteccionismo, y no sigo para no aburrirlos. Y qué decir de aquellos que tienen unos años más que yo. En fin, suficiente evidencia para demostrar que la estabilidad es un bien muy escaso en nuestro país. En esta circunstancia entiendo a los que dicen que es muy difícil tener esa visión de largo plazo. Pero al mismo tiempo tenemos una certeza: si no apostamos por el país, el desarrollo de la Argentina, y por tanto del conjunto de nuestras empresas, seguirá esperando. Si no dejamos de actuar como inquilinos y nos convertimos en propietarios, no podemos pretender encontrar la senda del desarrollo.

Para terminar, y como parte de un grupo de empresarios jóvenes, comprometidos con el país, quiero pedirle mucho apoyo a la generación de empresarios que nos precede, para avanzar juntos en este apasionante desafío y hacer entre todos un mejor país.

Alfonso Prat Gay es diputado nacional de la Coalición Cívica. Se desempeñó como presidente del Banco Central de la República Argentina del 2002 al 2004. Anteriormente ocupó distintos cargos en JP Morgan, entre 1994 y 2001, en Nueva York, Londres y Buenos Aires. Es fundador de Andares, una organización sin fines de lucro que lucha contra la pobreza mediante el apoyo a las microfinanzas.

## **Alfonso Prat Gay**

Buenas tarde a todos. Hay dos cosas que nunca hay que hacer desde el podio, hablar inmediatamente después del almuerzo y hablar desde el testimonio, que es exactamente lo que me pidieron hoy. Por eso no tengo por qué agradecerle, Martín, a pesar de que para mí es un gran placer estar acá. Entiendo que han tenido una mañana muy intensa, agradezco desde este lugar al presidente Lacalle, quien nos ha estimulado la sana envidia de algunas cosas que suceden bien en el vecino país. Yo seguramente soy el indeseable de este honorable país, porque soy político. Después están los actores sociales y los que crean esta riqueza, y nosotros somos los que la distribuimos mal. Espero que eso esté empezando a cambiar, pero no voy a hablar de eso hoy.

Hace un poco más de 9 años estaba en el lugar donde están ustedes hoy; yo era dirigente de una empresa y estaba viviendo en el exterior, en Londres. La Argentina estaba llegando a la etapa final de un proceso muy duro, que había empezado en el 98, una recesión muy prolongada, con enormes costos que todavía estamos pagando en términos sociales, en términos económicos, y eventualmente en términos institucionales, y el llamado a la patria vino, como siempre, a través de un emisario, en este caso un ministro que me encontró al otro lado del teléfono y me dijo “Alfonso, necesito que vengas a darnos una mano en el Banco Central”.

### **Previsión aproximada**

Esto era 2001; uno más o menos podía prever qué iba a suceder, quizás no con la dimensión, la magnitud y la velocidad con la que eventualmente sucedió, pero todos podíamos de algún modo avizorar lo que iba a pasar. Y nosotros estábamos con mi familia en Londres, muy cómodos, la verdad que la pasamos muy bien. Nuestro tercer hijo no había nacido todavía, estaba por nacer en Londres, y los dos hijos mayores iban a los mejores colegios de

Londres y posiblemente de Europa, y quién sabe si no del mundo... estos son todos los argumentos de mi mujer para no volver, ¿no? Y llegó el llamado de la patria, que llegó en etapas y finalmente se materializó hacia fines de 2002 cuando ya habíamos vuelto a Buenos Aires. Volvimos, a la sazón, el día 6 de enero de 2002, estábamos en una casa prestada y a la noche pusimos la televisión y vimos a Remes Lenicov anunciando la salida de la convertibilidad. Esa fue la primera vez que mi mujer me preguntó si estaba seguro de que habíamos hecho bien en volver. La segunda fue, ya como presidente del BCRA, mirando un programa por la televisión en el que muy suelto de cuerpo el periodista Jorge Lanata me acusaba de evasión fiscal y ponía en la pantalla una foto mía con el traje de presidiario y pedía traje a rayas para los evasores. Ahí la pregunta de mi mujer fue diferente y el dramatismo por supuesto que fue otro.

### **Enorme cantidad de problemas**

Pero el llamado de la patria estaba en un momento muy particular. La Argentina, cuando nos tocó a mí y a mi equipo asumir en el BCRA, tenía una enorme cantidad de problemas. Para un banquero central tenía el problema número uno, que era que ni siquiera teníamos el monopolio en la emisión de moneda, había otros once competidores inconstitucionales que eran los gobiernos provinciales que habían emitido su propia moneda por montos que alcanzaban aproximadamente el 30 % de los billetes pesos en circulación. Por supuesto que no estábamos al día con los acreedores privados, no estábamos al día con el Banco Mundial, teníamos un presidente que estaba en camino a irse, porque ya habían sido anunciadas las elecciones, la pobreza era de más del 50 %. Cuando asumimos en el BCRA los bancos llevaban un año sin presentar balances, así que efectivamente nosotros no sabíamos qué había adentro de los bancos y probablemente ellos tampoco. Estos eran los argumentos de algunos de mis amigos para preguntarme “¿Qué te pasó?”. Parecía realmente una decisión temeraria. Pero yo estaba convencido no

solamente de que era el llamado de la patria, de que había que empezar a devolver desde algún lugar, sino que estaba absolutamente convencido de que se podía hacer, que se podía llevar adelante una gestión. Teníamos un equipo chico de gente, la estrategia era tomar el BCRA y aprovechar el valor de la línea, cosa que hicimos, teníamos más o menos una idea clara de lo que queríamos hacer, y así fue como empezamos.

## **Anécdotas**

Allá por diciembre de 2002, haciendo las distintas cosas que solemos hacer los políticos recordándoles las cosas buenas que hicimos... Martín me pedía algunas anécdotas de la gestión. Me quedo con una de esas anécdotas para cerrar el capítulo del BCRA y hacer algunas reflexiones sobre el capítulo.

En la última semana de la gestión, cuando yo ya le había dicho al presidente Kirchner que declinaba su atenta invitación para seguir 6 años más. Me lo agradezco todos los días: cada día de mi vida en estos años empieza con un agradecimiento por esa decisión tan sabia en ese momento. Se acercó, yo hice un recorrido de todos los gerentes que respondían directamente a la presidencia del BCRA, uno de ellos, Jorge Rodríguez que es quien está a cargo de que se cumplan las reglas cambiarias, un tipo de muchísima trayectoria en el Ministerio de Economía, en el BCRA, intachable desde todo punto de vista, inquebrantable y prácticamente inamovible en sus fallos y en su interpretación, y ante mi sorpresa Jorge, cuando vino a despedirse, se emocionó, cosa que parecía imposible en una persona como él, y me dijo: "Es la primera vez en mi vida que aprendo algo de un jefe".

Y digo esto no para el autobombo sino para, en esta jornada, en la cual estamos discutiendo sobre los liderazgos, rescatar una vez más que no hay liderazgo sin contenido. Es imposible liderar desde la nada, siempre hay un lugar a partir del cual se lidera y, en boca de Jorge Rodríguez, en el caso nuestro parece ser que el contenido ayudó, y mucho.

Otra anécdota de esos días. Después de que dejamos la función pública me mandó un mail un gerente que tenía casi 30 años de gestión en el BCRA y el mail era una letanía, una lista interminable de todas las cosas que habían cambiado y cómo se quejaba él, me decía: “Alfonso, fijate todo lo que está pasando hoy en el BCRA”. Y mi respuesta fue lacónica, directa, al corazón, dije: “¿De qué me está hablando, fulano de tal, si durante 25 años hiciste cada una de estas cosas de las cuales te estás quejando en esta lista?”. En seguida llegó el mail de respuesta y dijo: “Lo que pasa es que ahora me di cuenta de que está mal”.

Y esto creo que también es una reflexión para la jornada de hoy. De vuelta: no para el autobombo, sino para que, en medio de esta dificultad que tenemos los argentinos para ser optimistas, recordemos que cuando desde el liderazgo o cuando desde arriba en una sociedad tan verticalista como la nuestra, se manda con el ejemplo, se baja línea, la gente no solamente cumple sino que puede hasta eventualmente cambiar sus conductas. Y estas son dos anécdotas que quería presentarles hoy.

### **Posibilidad de cambiar**

Quiero también comentarles una breve reflexión acerca de las conclusiones que saqué después de estos dos años tan intensos en el BCRA que fueron el trampolín para la actividad política a la que estoy dedicando buena parte de mi tiempo. La primera cuestión, no sé si esto es propio de países como el nuestro, pero estamos en la Argentina, así que da lo mismo, la primera cuestión es que se puede llegar, se puede estar en ese lugar y eventualmente cambiar a este lugar, y ocupar un cargo público importante. Esto sucede en la Argentina, sucede en otros países.

Para llegar, y esta es la segunda cuestión, no es necesario traicionar ningún valor. Ni para llegar ni para llevar adelante las acciones de gobierno, la función concreta que uno tiene. No es cierto eso que dicen de que si te metés en la gestión pública, si te metés en la política tenés que transar. Eso es una

excusa extraordinaria para no involucrarse. En nuestro caso llegamos, en nuestro caso pudimos hacer todo lo que teníamos que hacer, y en ningún momento tuvimos que cruzar una línea de la cual nos íbamos a arrepentir. Concretamente no es cierto que para estar en política hay que jurar sobre la Biblia de que el fin justifica los medios. Esto no es así.

La otra reflexión fue que no alcanza, aun estando en el lugar adecuado en el momento y el tiempo adecuado, con el grupo de gente, con el programa para llevar adelante la gestión, no alcanza con una gestión razonable, o buena o muy buena en un ámbito aislado del gobierno nacional. Porque cambiamos las cosas, sí, pero las cambiamos en un lugar muy pequeño y las cambiamos en todo caso por muy poco tiempo, como me explicaba ese gerente en ese mail a los pocos meses de dejar el BCRA.

### **El camino de la política**

Y ahí fue cuando vi con muchísima claridad que el camino para cambiar las cosas a fondo y de modo permanente es la política. Y lo digo con muchísima claridad porque hasta entonces el mensaje que habíamos recibido, o por lo menos yo había recibido en mi generación, era el mensaje que seguramente muchos de ustedes recibieron: “No te metás en política”. “No te metás porque te vas a ensuciar”, “No te metás porque vas a terminar mal”, “No te metás porque te va tanto mejor en el sector privado, tenés la obligación de tu familia y esa está por encima de cualquier otra, no te metás.”

Y creo que este ha sido quizás el eslogan más doloroso, el más costoso para toda la dirigencia argentina, pero en particular para la dirigencia política en los últimos 50 años. Y yo entendí que la única manera de seguir adelante con la utopía de cambiar las cosas... Fíjense que yo de chico tenía esta ambición y tenía esta convicción, no sé de dónde venía, de que en algún momento iba a ser el presidente del BCRA o ministro de Economía. Bueno, no tenía 40 y ya era ex presidente del BCRA. Es cierto que había que reconfigurarse y reinventarse, pero no era menos cierto que la experiencia del BCRA me hizo

ver que la única manera de cambiar las cosas era, nuevamente, llegar no solamente a un lugar del sector público sino que llegar a todo el sector público con un equipo, con los votos, con la convicción, con la legitimidad para poder cambiar las cosas en serio y de manera permanente.

Allí fue donde conocí a la doctora Carrió —de vuelta, no voy a hacer una consideración política pero no puedo dejar de considerar a quien lidera mi espacio—, quien en una de esas discusiones ella me decía todo lo bueno que veía por delante en mi carrera política y todas las responsabilidades que yo seguramente iba a asumir, y en un momento de debilidad le dije: “Pero, Lilita, ¿por qué me tengo que hacer cargo yo de los fracasos de los otros?” (no lo pongamos en términos de generaciones). Y Lilita, con una claridad meridiana, como le es habitual, me dijo: “Porque tus talentos no son tus talentos”. Y yo quisiera que esta fuera la reflexión para dejarles hoy.

## **Nuestros talentos**

¿Cuáles son nuestros talentos como dirigentes de un país con la riqueza y las posibilidades que tiene la Argentina? Ya no dirigentes políticos. ¿Cuáles son los talentos que tenemos cada uno de nosotros? Porque en el fondo, si lo pensamos bien y lo pensamos con un espíritu cristiano, que seguramente aquí muchos de ustedes lo van a hacer, esos talentos no son nuestros. A veces nos tranquilizamos con decir “Bueno, ayudo en esta parroquia, ayudo en este otro lugar”. ¿Es eso lo que se nos está pidiendo arriba? ¿Es esa la entrega que tenemos que hacer de nuestros talentos?

Solamente cuando entendemos que nuestros talentos no son ni siquiera parcialmente nuestros sino que son de otro es cuando podemos poner eso a funcionar para los demás. Solamente desde ese lugar se entiende la definición de Juan Pablo II cuando habla de la política en términos supremos, cuando hablamos de la política en términos de la búsqueda del bien común. De usar el poder en función del bien común. Juan Pablo II entiende a esa forma de la



política como la máxima expresión de la caridad. Donde todo el esfuerzo, todos los talentos, todo el ser está puesto al servicio de los demás.

Yo sé muy bien que ustedes se rigen por los principios de Enrique Shaw, y creo que el primero de sus principios era precisamente eso, el servicio. Creo que esto es lo que nos está faltando en la Argentina, entender que no estamos cada uno detrás de nuestra quinta. Tal vez este es un principio demasiado cristiano, tal vez estoy exagerando, pero que no nos salvamos sino todos juntos, y eso creo que es lo que nos está faltando para entender la importancia del ahora, para comprometernos a fondo, cada uno desde su lugar; no es necesario que cada uno se exponga la intensidad de una campaña política. Pero estoy seguro de que cada uno de ustedes desde su lugar puede encontrar la manera de contribuir a más institucionalidad, a más justicia social, a más igualdad y a más desarrollo y progreso.

### **Una máxima de San Martín**

En estos últimos días estuvimos festejando el Bicentenario, pusimos mucho énfasis en algunas cosas, nos olvidamos de otras. Yo pensé mucho, en estos días de festejo y demás, cómo había pasado por alto la figura de San Martín, que fue realmente el que pudo materializar ese primer reflejo patriótico de la revolución de Mayo de 1810, sin el cual no hubiéramos tenido 1816. Y quería dejarles, porque ya me estoy pasando de tiempo, una frase de San Martín que creo puede ayudarnos en la reflexión de hoy, que define muy bien el futuro de nación y define mucho mi manera de encarar lo público. San Martín le decía a Merceditas, entre muchísimas otras máximas, “Serás lo que debes ser o no serás nada”.

Muchas gracias.

## **Martín Otero Monsegur**

Andy Freire es cofundador, *chairman* y *managing director* de Axialent, una consultora global que ayuda a organizaciones Fortune 500 a alinear su cultura organizacional, y el comportamiento de sus líderes con la estrategia de negocio de largo plazo y los valores de la organización. Así mismo cofundó Officenet, un emprendimiento que revolucionó la distribución de insumos para oficina en Latinoamérica. Fue distinguido por el Foro Económico Mundial como *Líder global del mañana*, en el año 2000, y nombrado como uno de los cien *Young Global Leaders of the World* por el Foro Económico Mundial en 2008. Es también presidente de Endeavor, Argentina, una organización cuyo objetivo es liberar el potencial de los emprendedores en nuestro país.

## **Andy Freire**

Buenas tardes. Me encantó, Alfonso, todo lo que dijiste.

Le puse como título a esta charla *APRENDIENDO A SER MÁS PROTAGONISTAS Y MENOS ESPECTADORES*. Quiero aclarar que a lo que estoy invitando es a pensar cómo estamos co-construyendo la Argentina que hoy tenemos, y quiero aclarar que no me estoy presentando como un ejemplo de protagonismo, sino como un ejemplo de espectador crónico que está tratando de aprender a ser protagonista. Así que en ese espíritu quiero compartir esto con ustedes.

La verdad, lo que voy a hacer es más que nada plantear algunas preguntas; no vengo con la idea de presentar respuestas. Voy a contarles un poco mi experiencia como emprendedor, en la Argentina y afuera, por qué volví a la Argentina hace dos años, y cómo decidí comprometerme más con lo que está pasando en el país.

De chiquito me dediqué a hacer todo lo que mi mamá decía que tenía que hacer para ser un chico aplicado. Fui al Carlos Pellegrini, después fui al San Andrés, estudié más adelante en Harvard, y entré a trabajar en Procter &

Gamble, que era como la gran decisión que uno tenía que hacer, por lo cual mi madre estaba muy contenta conmigo y yo también.

Lo que me pasó muy pronto al entrar en Procter es que me sentí bastante atrapado. Había algo que yo valoraba mucho que era la sensación de libertad, que lo que yo quería era realmente ser dueño de mi propio destino, que la libertad era lo que más valoraba en mi vida. Y en función de eso decidí emprender.

## **Officenet**

Con Santiago Bilinkis, quien expuso el año pasado acá, fundamos Officenet, una compañía de materiales de oficina, cuando teníamos él 26 y yo 24. La idea era construir una empresa que distribuyera material de oficina a las empresas grandes, medianas, chicas. Creíamos que había una gran oportunidad y nos lanzamos a la aventura y dejamos nuestras vidas corporativas para animarnos a emprender.

Esta [diap. 8] es un poco la evolución histórica, la foto de arriba a la izquierda es cuando trabajábamos en Procter, digo progresión histórica pero es más una progresión de kilos... pero fue una experiencia fascinante. La verdad es que fuimos creciendo, fuimos evolucionando, pasamos de dos empleados a casi mil empleados y 80 millones de dólares de facturación en casi 5 años. Y la verdad es que, mientras todo esto iba pasando y la compañía crecía y evolucionaba, la sensación que teníamos con Santiago a los 29 años era que habíamos llegado al nirvana: estábamos felices, habíamos llegado al cielo.

Todo eso fue hasta diciembre del 2001, donde nos sentamos y dijimos: 5 presidentes en 10 días, nuestra facturación cae 60 % en dólares en un día, nuestros inversores lo hicieron en dólares, quieren retorno en dólares: se acabó el juego, el cielo no existe, volvemos a la realidad de la Argentina. Y me acuerdo una anécdota increíble, que fue que el número uno de Staples en el mundo que había venido a visitarnos y que me llama en diciembre y me dice: "¿Ese obelisco que se parece al que está en Washington, que estoy viendo en

CNN con unas camionetas explotando alrededor, es el mismo obelisco por donde fuimos a almorzar cuando los fui a visitar?”. Le dijimos: “Sí”. Dijo: “Ah, qué interesante, bueno, vamos a esperar un poco para pensar los planes de expansión en la Argentina”.

### **Sensación de frustración**

Bueno, gran sensación de frustración; veníamos de la panacea de haber construido una empresa, creo que con mucha integridad, mucha honestidad y esfuerzo, y mucha pasión emprendedora, y la realización fue que de repente me había convertido en una víctima total de la circunstancia. Como que en un contexto donde yo estaba haciendo las cosas honestamente el mundo estaba en contra mío y que por culpa de 20 políticos que no tenían los valores en el lugar correcto yo era un damnificado de la realidad.

Durante muchos días tuve ese pensamiento dando vueltas en mi mente hasta que en un momento me di cuenta de que en realidad estaba preso de mi propia manera de pensar. En el fondo lo único que estaba haciendo era encontrar una excusa tranquilizadora que me justificara que yo era una gran persona y que había hecho las cosas muy bien y que la culpa era de todos los que estaban alrededor mío, que me habían hecho esto a mí, de una manera tan injusta.

Lo que dije fue: “Hasta acá llegué. O me dejo de quejar o me voy a vivir fuera del país”. Pero lo que no iba a hacer era quedarme acá, quejarme y no hacer nada. Entonces, o me quedo acá y me dejo de quejar o me voy. Y después de pensar mucho y darme cuenta de que había algo más que *posted notes*, lo que decidí fue irme.

### **Una nueva etapa**

Entonces me fui en el año 2002, terminamos de estabilizar Officenet, que después fue comprada por Staples, pero nos fuimos con mi mujer y un hijo de un año a vivir a Estados Unidos.

Lo que decidí que quería hacer era una compañía que trabajara justamente el tema de valores y cultura organizacional, porque creo que parte de lo que me había pasado era entender por qué los líderes cuando actúan dicen una cosa y hacen otra. Era algo bastante básico, no era muy profundo. Pero era tratar de entender por qué hay tanto desalineamiento entre lo que la gente dice y lo que la gente hace, y tratar de entender cómo los líderes pueden dar el ejemplo y cómo eso puede impactar en los comportamientos de la gente que los rodea.

Entonces, después de mucho camino espiritual personal, y de sentir que estaba saltando al vacío, porque emprender en Estados Unidos no es lo mismo que emprender acá... cuando estaba acá pensaba que en Estados Unidos era fácil emprender, y cuando me fui allá pensé "Qué fácil es emprender en la Argentina". Pero eso es lo que siempre pasa.

Bueno, creé Axialent. Es anecdótico lo que hace Axialent, pero bueno, más que nada trabajamos con más del 10 % de las grandes compañías en ayudarlos a cambiar su cultura de trabajo, básicamente trabajando con sus líderes para que sean conscientes de cómo sus acciones tienen impacto en lo que pasa en la organización. La verdad que fue una historia apasionante, crecimos muchísimo, nos expandimos por todo el mundo. A nivel emprendedor también fue una experiencia apasionante, con un décimo de la inversión que habíamos puesto en Officenet en el año 2008 tuvimos cuatro veces la rentabilidad que Officenet tuvo en su mejor año. Entonces, realmente desde el punto de vista de emprendedor fue apasionante construir una compañía global, estar operando en 40 países.

### **Una experiencia relevante**

Lo que me pasó fue algo, durante ese proceso que fue bastante relevante a los fines de la discusión que tenemos acá y que, como yo digo, me rompió la cabeza, fue que tenía una contadora, que ganaba 70 mil dólares al año en Estados Unidos, que vino y me dijo “Me voy porque me van a pagar 73 en la oficina del octavo piso”. Y se me fue de un día para el otro. Y uno me dijo:

—¿Por qué no llamás a Charlie en la Argentina? Sabe un poco de contabilidad norteamericana.

—¿Y cuánto gana Charlie?

—Y... 18 mil dólares.

—¿Y qué experiencia tiene?

—15 años de Price Waterhouse, tiene un Máster del London School of Economics y habla perfecto inglés.

—Bueno, probemos.

Entonces probamos. Y fue un éxito estrepitoso, al punto tal que después, cada vez que iba a contar nuevos recursos humanos, pensaba ¿por qué no en la Argentina, si tenemos un talento impresionante? En la Argentina hay gente con una pasión de trabajo y una actitud y un espíritu de colaboración impresionante. Larga historia corta: este es el equipo que hoy tenemos en Axialent argentina [diap. 23], hay más de 80 personas trabajando desde la Argentina para el mundo, me encantaría contar que tenemos 50 mil clientes y en la Argentina no tenemos casi ninguno, pero desde la Argentina trabajamos para el mundo, y el mundo incluye a Chile, a Brasil, a México, con compañías que están comprometidas a invertir a largo plazo, con cambiar su cultura y convertirla en un activo estratégico.

Ahora, lo que esto hizo fue que en un momento pensé que había encontrado de vuelta el nirvana. Me voy a vivir a la Argentina, a vivir a Nordelta, bien alejado de la realidad, en una burbuja, mi negocio sigue funcionando y listo. Con eso estoy fenómeno y no me tengo que involucrar y puedo estar bien, combinado con que mi mujer me dijo “Me dijiste que nos vamos dos años a Estados Unidos, pasaron seis y medio: si no nos volvemos la semana que viene tenés un problema”. Entonces nos volvimos a la Argentina.

Para mí realmente era el sueño cumplido. Dije: “Bueno, ahora viene un nuevo horizonte”. Vuelvo a la Argentina, un país al que realmente extrañaba muchísimo, con un modelo donde la Argentina tiene algo para ofrecer al mundo, pero al mismo tiempo sin estar afectado por la realidad de lo que pasa.

### **Vivir en la burbuja**

Ahora la metáfora que me vino rápidamente a la mente es que me sentí así [diap. 26]: estaba en una pecera, alejado de la realidad. Pero la realidad existía y sobre todo cuando veía a mis hijos, que iban y van al colegio en Nordelta, y sentía que estaban aislados de todas esas cosas terribles que pasan afuera, me di cuenta de que en realidad la línea divisoria entre lo que pasa adentro y lo que pasa afuera era muy finita. De que por más que yo tratara de que no se notara se nota y que por más que tratara de no sentirlo lo sentía. Y que realmente la única manera en que podía trabajar y comprometerme y ayudar era saliendo de esa realidad aparente que no existía y tratar de encontrar una manera de comprometerme.

La metáfora que me vino es la de la jungla; es decir, si realmente querés ayudar tenés que estar dispuesto a entrar en la jungla y encontrar la manera de poder hacer tu aporte. Y decidí involucrarme de dos maneras.

La primera es tratando de ayudar a la generación empresaria argentina o a lo que se entiende por ser empresario en la Argentina, a través de Endeavor. Y la segunda estaba más relacionada con el mundo político, de los líderes políticos y líderes sociales, a los que respeto y a los que trato de ayudar a mi modo. Entonces me propuse dedicar una parte de mi tiempo, un 30 o 40 % de mi tiempo a ayudar a estas dos áreas que me parecen dos pilares importantes de la sociedad, dentro de mis posibilidades y de la mejor manera que pueda.

Desde el punto de vista emprendedor hay estadísticas increíbles de la Argentina. Yo no sé cuántos las conocen, pero Argentina *rankea* entre los primeros cinco o seis mejores países del mundo en términos de actividad emprendedora. Cuando miran cuántos de la población económicamente activa

se dedican a emprender, la Argentina está siempre entre los mejores puestos del *ranking*. Cuando después miramos cuantos de los argentinos que emprenden tienen éxito y pasan su cuarto año de vida, Argentina está entre los peores países del mundo. Entonces lo que tenemos es una enorme masa de emprendedores con una altísima tasa de fracaso.

## **Emprendedores**

Entonces desde Endeavor lo que tratamos de hacer es ayudar a los emprendedores a que les vaya mejor, a que tengan más impacto y que realmente tengan más éxito a la hora de emprender. Construyendo puentes de confianza entre ellos y los inversores, dándoles herramientas para que emprendan mejor, pero sobre todo tratando de cambiar la visión de lo que significa ser emprendedor en la Argentina. Les doy acá una estadística muy representativa: 78 % de los chicos en escuela secundaria en Estados Unidos dicen que admiran a un empresario y pueden dar el nombre, que en general es Bill Gates o Steve Jobs. En la Argentina ese número es 2 %. Adivinen quién es: *Ritmo de la Noche*. No tengo nada en contra de Tinelli, quiero aclararlo, pero creo que hay una enorme brecha entre lo que se entiende por ser empresario en la Argentina y el trabajo que tenemos los empresarios para tratar de mejorar eso. Yo creo que hay una enorme capacidad empresaria en la Argentina, y se hace muy poco para tratar de generar eso en la sociedad. Esa lectura de que ser empresario tiene que ver con generar empleo. El 90 % de los empleos lo generan los emprendedores y las innovaciones en la sociedad, por lo cual creemos que hay mucho que hacer en este sentido.

En el segundo plano, lo que traté de hacer fue ayudar a gente del ámbito político, del ámbito social, a algunos líderes sociales, algunos que ocupan cargos electivos, y tratar de ayudarlos a traer todas esas cosas que hacemos en Axialent, para ayudarlos para que sus gabinetes operen mejor, por ejemplo. Que los gabinetes trabajen mejor, que obtengan resultados. Y es increíble el impacto que uno puede tener. Es increíble cómo algunas prácticas de la



gestión privada pueden servir a la gestión pública. O sea, este mito de “No, bueno, lo que pasa es que sos empresario, no entendés nada; acá las reglas son otras”. Bueno, las reglas serán otras si querés jugar con otras reglas, pero si querés jugar con las reglas del mundo empresario hay mucho que se puede hacer, y muy bueno, y que sirve mucho y que se puede contribuir, y algunos tendrán el coraje que tiene Alfonso de tirarse a la pileta, pero también hay puntos intermedios donde no hace falta tirarse de cabeza sino que uno puede comprometerse canalizando su contribución.

### **Tres reflexiones**

Estas experiencias, tanto con Endeavor como con el mundo político, básicamente me llevaron a tres reflexiones que quiero compartir con ustedes para terminar. Son tres cosas que yo veo y que por ahora todavía estoy en etapa de curiosidad y pregunta para tratar de entenderlas. Me gustaría escuchar de ustedes en algún momento, si quieren, cuáles son sus reflexiones sobre eso.

La primera es el largo plazo. Yo no veo dónde está el largo plazo en el empresariado argentino. Nuestro trabajo en Axialent tiene que ver con el largo plazo, y cuando me junto acá con empresarios me dicen que el largo plazo acá no va, que no saben qué va a pasar el mes que viene. Pero yo no sé hasta qué punto eso es causa o consecuencia. ¿Y por qué muestro este chico comiendo un helado? [diap. 35]. Hubo un caso en Stanford donde sentaron a chicos de cinco años y les dijeron: “Te doy dos opciones: te doy un caramelo ahora o dentro de una hora te doy todo este paquete de golosinas. ¿Qué preferís?”. El 90 % de los chicos dijeron “Dame el caramelo ahora”. Y hubo algunos poquitos que dijeron “Yo espero”. A veces me pregunto por qué agarramos siempre el caramelo y no pensamos en las cuestiones de largo plazo. A veces siento que cuando tomamos decisiones nos falta la conciencia para pensar en el largo plazo y lo que pasa es que después terminamos generando una profecía

autocumplida que justifica por qué en realidad enfocarse en el corto plazo estaba bien.

La segunda pregunta tiene que ver con la falta de trabajo en equipo. Y me viene la imagen de Jack Bauer porque, para los que vieron 24, es el héroe que sale a luchar contra todo el mundo, solo, y no se sienta con nadie, dice “¡Yo voy, déjenme a mí!”. Entonces toda la gente que si se está comprometiendo, lo más gracioso es que tampoco se comprometen bien, trabajando en equipo. Y yo defino como un verdadero equipo a un lugar donde los individuos están dispuestos a hacer verdaderos sacrificios de sus propios intereses en pos de lograr un objetivo común mayor que le sirve a la unidad del grupo.

### **La metáfora del fútbol**

Siempre uso la metáfora del fútbol y digo que si tenés un equipo de fútbol que tiene ataque y defensa y sólo te enfocás en tu objetivo individual, y tenés tres resultados en el partido: perder 5 a 4, empatar 0 a 0 o ganar 2 a 1, si vos sos ataque y estás pensando en cuántos goles hacés, vas a preferir perder 5 a 4 que ganar 2 a 1. Y si sos defensa y pensás cuántos goles me metieron, vas a preferir empatar 0 a 0.

Pero lo que veo es que muchas veces la optimización individual lleva a la estupidez colectiva, y muchas veces la única manera de optimizar el sistema es suboptimizar el subsistema. Y creo que muchas de las dinámicas que yo veo, tanto en el mundo privado como en el mundo político, me hacen preguntarme por qué no hay suficiente espíritu de grandeza para que la gente sacrifique su interés individual en función del interés colectivo.

Les doy dos datos acá: 897 cámaras empresarias me dijeron que hay en la Argentina. 37 cámaras empresarias hay en España. Segundo dato: 35 bloques políticos hay en el congreso. 4 o 5 hay en cualquiera de los países más o menos desarrollados. Estas son para mí dos clarísimas referencias que demuestran esto.

Ya para terminar, el último punto es una cuestión de cómo uno asume protagonismo. Protagonismo respecto de lo que pasa. Me gusta mucho la imagen esta [diap. 42] porque mientras muestra un dedo que va hacia fuera hay tres que lo apuntan a uno. Entonces yo nos veo, y me incluyo porque también estoy en esto, nos veo hablando de lo que no nos gusta que está ahí afuera y no nos veo hablando de qué es lo que uno está dispuesto a hacer para cambiarlo. Y creo que esto viene de nuestra infancia. Viene desde mi hijo que dice “La leche se cayó”, en vez de decir “A mí se me cayó la leche”; le pregunto a mi hijo por qué le grita a la hermana y me dice “Ella me gritó primero”. Todas dinámicas que nos ponen afuera de la historia. “¿Por qué llegaste tarde?”. “Por el tránsito”. “¿Por qué no tenés listo el reporte?”. “Porque no me dieron la información a tiempo”. Suena como el que está en el avión, cayéndose, y dice “No es mi problema, es problema del piloto”.

### **Somos parte del problema**

Mi aspiración es a que nos veamos como parte del problema para poder vernos como parte de la solución. Creo que cada uno decide cómo responde ante el desafío que cada contexto presenta, pero lo que sé es que tenemos caminos y tomamos decisiones, y estoy convencido de que no hacen falta mil personas para mejorar el país, hacen falta 40 personas realmente comprometidas y que tengan la capacidad de trabajar como equipo y de llevar adelante sus ideales de una manera efectiva.

Cada uno tiene su pieza y decide cómo jugarla. Gracias.

**Martín Otero Monsegur**

Juan Ramón Núñez es el creador de Radio La Milagrosa, y propietario de The Light of Sound, una empresa de iluminación y sonido para eventos. A través de ellas lleva a cabo un fuerte trabajo social, enseñando oficios y capacitando a jóvenes con el objetivo de encontrarles un futuro. En 2009 fue elegido emprendedor del año a nivel nacional por la Fundación Impulsar. El mismo año fue distinguido por Youth Business International, organización nacida en el Reino Unido, por su emprendimiento The Light of Sound, financiado por Fundación Impulsar. Trabajó como cartonero, agente de seguridad, comentarista deportivo y locutor de radio.

## **Juan Ramón Núñez**

Qué difícil, ¿no? Con un panel tan completo y con tantas personalidades que han pasado el día de hoy. Primero, quería agradecer a la gente de ACDE por tenernos en cuenta y a la Fundación Impulsar que fue la que me ayudó y por suerte no me dejó solo. Lo que queríamos compartir era una historia de vida que comienza con muchos inconvenientes desde muy pequeño. Si tengo que hacer historia y me preguntan “¿Cómo era tu papá?”, tengo que contar que mi papá falleció cuando yo tenía 3 meses. A partir de ahí, fue un cambio de vida profundo porque terminé criándome con una familia sustituta que me dio educación hasta los 16 años. A esa edad me dijeron que ya no podían seguir pagándome mis estudios. Algo tenía que hacer.

Justamente en el mes de septiembre, la escuela en la cual yo estudié — una escuela de campo del interior de Misiones— cumple 50 años.

A los 16 años me di cuenta de que estaba en el campo y sin la posibilidad de continuar estudiando. Pero yo tenía —ya en esa época— un pequeño sueño. Yo escuchaba radio, escuchaba partidos de fútbol, escuchaba a Víctor Hugo y a José María. Escuchaba los relatos de los Mundiales o de la Copa Libertadores y siempre soñaba con que algún día, tal vez, yo podía hacer eso. Escuchaba la radio con algunas interferencias —porque las AM llegaban

con muchas dificultades al campo— y ese sueño parecía esfumarse a los 16 años.

De golpe, en un pueblo a 11 kilómetros de mi casa, se abre una radio. Esa radio empieza a transmitir y yo voy a visitarla con la idea de ver qué pasaba y que por ahí podía hacer un programa. También quería ver si podía seguir estudiando. Cuando llegué, yo era el pibe del campo que había llegado a la radio con ganas de hacer un programa y, obviamente, no había cabida. Volví a mi casa bastante mal por el “No” recibido en esa radio. El fin de semana posterior hubo una fiesta en la parroquia del barrio La Colonia donde vivíamos y en esa fiesta de campo nos encontramos con todos los vecinos. Ellos comentaron sobre la radio del pueblo y yo dije que había ido a visitarla y que me gustaría hacer un programa.

### **Mi primer programa radial**

Finalmente y por iniciativa de un grupo de productores comencé un programa en esa radio. Tres meses después la radio me contrató como locutor oficial. Pasó el tiempo y yo comencé a escalar de una radio a otra hasta llegar a Puerto Iguazú.

La idea era llegar a una ciudad donde se pudiese trabajar mejor que en un pueblito de 5 mil habitantes. Llegué a Iguazú, donde decidí vivir y comenzar a trabajar en serio. Ahí me dediqué durante 9 años —obviamente— al periodismo deportivo. También los fines de semana hacíamos un programa con tintes sociales. Siempre me preguntan “¿Qué tipo de programa?”. En ese tipo de programa organizábamos eventos y recaudábamos fondos. Esos fondos los destinábamos a chicos que eran trasladados a hospitales de Buenos Aires y no tenían para cubrir los gastos de pasaje y estadía.

A partir de ahí surge la idea de hacer una radio propia, porque nosotros lo que teníamos eran sólo 2 o 3 horas de programa. El gran sueño era contar con una radio que esté 24 horas a disposición del trabajo social que veníamos

desarrollando. También queríamos trabajar en periodismo deportivo y generar fuentes de trabajo para otros compañeros de otras radios.

Fueron diez años de ahorro hasta el 2003. En febrero de ese año habíamos cerrado el negocio con una radio que estaba funcionando en un pueblo cercano y teníamos que ir a pagar y traer los equipamientos. Eso nos iba a permitir tener nuestra radio propia.

### **Sueño frustrado**

Unos días antes nos dimos cuenta de que nos habían robado todo el dinero que habíamos ahorrado. Algo así como 18 o 20 mil pesos. Obviamente, todo ese sueño de realizar el trabajo social y de brindar fuentes de trabajo se había caído de un día para el otro. En ese momento yo sufro un preinfarto. Tenía 29 años. Estuve 15 días internado, perdí mis trabajos (trabajaba en dos radios) y me quedé sin el pan y sin la torta. Sin la radio propia, sin trabajo y enfermo. Yo suponía quién era la persona que había robado el dinero; entonces, cuando me recupero decido escaparme del hospital para ir a buscar al ladrón. Dos cuadras antes vuelvo a caer, esta vez por un segundo preinfarto y un cuadro de deshidratación muy profundo. Terminó en el hospital con 35 kilos. En el mes de marzo del 2003 —un mes después del primer preinfarto— con mi familia decidimos venir a Buenos Aires. Era la única forma que veía de poder recuperarme. No había estado anímico, no había posibilidad de trabajo, no había forma de salir a vender publicidad para sostener los espacios, ni tampoco había apoyo de ninguna de las radios. Prácticamente todo el proyecto se había muerto.

Llegamos a Retiro (Buenos Aires) a las 6 de la mañana. Mi esposa, yo, cuatro chicos, dos valijas y 120 pesos en el bolsillo. Así, bajamos del micro con la idea de seguir un tratamiento médico y ver qué pasaba. Con mi familia sabíamos lo difícil que iba a ser venir del interior. Era la primera vez que yo venía a Buenos Aires y mi esposa ya había venido y conocía algunas personas de vista. Caímos en la casa de un conocido de ella, padre de un chico

compañero de la escuela de su hija. Nos quedamos un mes en la casa de este señor. Yo comencé mis tratamientos médicos y a la vez empecé a trabajar. Había recuperado uno o dos kilos (no había mucha diferencia) y comencé a trabajar como agente de seguridad pesando entre 35 y 37 kilos. Trabajé tres meses y me pagaban 300 pesos. Con esa plata decidimos ir a alquilar. Ahora, ¿dónde ir a alquilar? El gran problema. La casa donde estábamos parando era de un amigo en Parque Chacabuco y obviamente con 300 pesos no alquilábamos en ningún lado, menos con cuatro chicos.

### **Vida en la villa**

Así fue que —dos meses después— terminamos viviendo en una de las villas más conocidas, más populares y, para algunos, la más peligrosa de Buenos Aires: Villa 15, Ciudad Oculta. Para ese entonces yo no sabía lo que era una villa, no sabía cómo era la vida de una villa. Llegamos allí cuando apenas llevábamos tres meses viviendo en Buenos Aires. Trabajé un mes más como agente de seguridad y de un día para el otro, en un asalto al supermercado, hieren al agente de seguridad que me estaba reemplazando durante mi franco. Al otro día cuando llego a mi casa, mi esposa me dice “Tenés que dejar”. Sí..., dejar. ¿Pero qué hacemos? Y me dice “Hambre no vamos a pasar, no podés arriesgar la vida por 300 pesos”.

Así fue que me quedé sin trabajo. Comencé a deambular de un lado a otro, buscando trabajo en empresas, negocios y carnicerías. Cuando decía la dirección de mi casa —Eva Perón al 6600— obviamente, la respuesta era un “No” rotundo o un “Después te llamamos” o un “Vamos a ver” o “No hay lugar”. Pasaron varios meses así, hasta que un día hablando con un vecino que era cartonero, le digo: “Vos que andás en la calle, si conseguís un trabajo avisame”. Y me dice: “¿Por qué no salís a juntar cartones?”. “¿Salir a juntar cartones yo?”. Y me dice: “Si, mirá que se gana bien, se pucherea”.

A mí no me quedó otra alternativa que, 15 días después, salir a la calle a trabajar como cartonero con un carro prestado. Después de haber trabajado

10 años en radio, después de haber ahorrado y haber tenido una radio casi en la mano, terminé recorriendo Mataderos, Liniers, Flores y demás. Así comencé con la idea de cumplir con la promesa que le había hecho a mi familia cuando salimos de Misiones: hacer cualquier cosa para salir adelante. Ese era el objetivo. Ni siquiera pensaba en el tratamiento, sólo en salir adelante. Trabajé dos años como cartonero con el objetivo de darles a mis hijos una casa en la villa; una casa donde no tengamos que ir todos los meses de un alquiler a otro.

Dos años después, me doy cuenta de que nuevamente mi cuerpo comenzaba a sentir síntomas a raíz de los dos preinfartos. Algo tenía que hacer. Así fue que empecé a volver a soñar con la radio y un día —como una locura— le digo a mi esposa: “Carmen, ¿qué te parece si hacemos la radio?”. Y me dice: “Estás loco. ¿Qué te pasó? Estás juntando cartones ¿y vas a hacer una radio?”. Yo le digo que ya había averiguado los precios de todos los equipamientos que necesitaba.

### **El sueño de la radio propia**

Sabía perfectamente —según los cálculos que había hecho— que tres años de trabajo iban a ser suficientes para que yo pueda armar la radio propia. Así fue, en septiembre del 2005 comencé a trabajar con el objetivo de tener la radio en Ciudad Oculta.

La gran sorpresa no fue solamente para mí, sino para mis vecinos que todos los días me veían que andaba con el carrito juntando cartones. Era el loco del barrio.

Dos años después, el primero de septiembre de 2007, nosotros pusimos al aire la radio. Un año antes de lo que habíamos planificado. Pensamos que a partir de ahí cambiaba la vida, que comenzábamos a trabajar, que podía dejar el carro y ya había plata. Pero tuvimos otro gran inconveniente. Había que poner la radio al aire, ponerla a funcionar, pero ¿quién iba a trabajar en la radio? Tuvimos que empezar a capacitar a la gente y comenzamos con talleres



para los mismos vecinos. Para que aprendan a manejar una computadora, a hablar en la radio y a manejar términos periodísticos.

Pero también había que vivir, o sea, yo para mantener la radio tenía que dejar de trabajar como cartonero. Como no podía hacerlo en ese momento, trabajé unos meses más con el objetivo de armar una empresa de luces y sonido para fiestas y eventos. En ese momento, llego a una reunión del Gobierno de la Ciudad y alguien comenta que había una fundación llamada Impulsar que estaba dando créditos a emprendedores. Además también me dijeron que te daban capacitación y que durante dos años te daban un mentor para ayudarte. Y allá fui con el objetivo de ver qué pasaba. Porque, comúnmente, no se consiguen fácilmente préstamos ni subsidios para quienes vivimos en este tipo de barrios. Finalmente hice la capacitación, pude presentar la carpeta —que fue aprobada— y me asignaron el préstamo. Ahí sí comencé a trabajar; en tres meses yo tenía en marcha la radio que tanto había soñado y la empresa de sonido e iluminación para eventos.

### **Crecimiento y capacitación**

Me dijeron que hablara con cifras. Tal vez el dinero que se invirtió en ese momento puede resultar no tan significativo para muchos, ya que en total entre las dos empresas habrán sido 25 mil pesos. Pero siempre con la idea de crecer rápidamente a partir de la capacitación. Esta era la única forma que veíamos en la que los proyectos podían crecer. No podíamos pretender que gente que vivía afuera de la villa, venga a hacer radio dentro de la villa. Por eso teníamos que contar con gente que viviera allí. A partir de ahí comenzamos a capacitar a nuestros compañeros y vecinos, a la gente que salía a las 6 de la mañana a trabajar y que quería hacer un programa. Hoy la radio todavía no tiene tres años —en septiembre los cumplimos— y sin embargo tenemos un total de 60 personas trabajando dentro de estos proyectos.

El día que quisimos hacer la radio dijimos: “No vamos a hacer una radio que pase noticias y música. Vamos a hacer una radio con alto contenido social, comprometida con la comunidad y con un proyecto federal”.

Ese fue el gran anhelo, el gran sueño, y decidimos encarar capacitaciones no sólo para nosotros, sino también con una mirada federal. Abrir el paraguas para que otros puedan ver el ejemplo.

Tuvimos la suerte de haber sido elegidos “Emprendedores del Año” por la Fundación Impulsar y participar de este concurso internacional con otros tres finalistas en Londres. Gracias a Dios eso nos permitió hacer conocer nuestro proyecto, pero no con la idea de tener fama o de salir por los medios —como hemos salido— sino con el objetivo de poder transmitir nuestro mensaje. Es el mismo mensaje que estábamos transmitiendo en el barrio. ¿Cuál era el mensaje? Que hicimos un proyecto, que montamos dos empresas trabajando durante cuatro años y desde la extrema necesidad. Transmitir a nuestros vecinos que la única forma de poder progresar y poner en marcha nuestros sueños, ideas y objetivos era luchando, trabajando todos los días y capacitándonos. Porque esa capacitación de dos meses que yo tuve en la Fundación Impulsar —para armar una carpeta y un proyecto de la empresa de sonido— me sirvió para poner en marcha las dos empresas y saber cómo manejarlas.

En definitiva, hoy estamos contentos porque este proyecto ha crecido muchísimo, hemos duplicado la potencia de nuestra radio y estamos a punto de triplicarla a fin de año. También estamos a punto de cambiar la planta transmisora, la antena y todo el equipamiento de la radio. Todo esto se debe a que un grupo de 60 personas entendieron nuestro mensaje: capacitación para poder trabajar seriamente en un medio de comunicación alternativo, comunitario o como sea. Por suerte los vecinos han entendido nuestra idea y hoy se han sumado a todo este gran desafío.

## **Proyecto federal**

Como les decía anteriormente, nuestro proyecto es federal y consiste en esa capacitación que hacemos en Ciudad Oculta que hoy tiene a 35 personas en distintas actividades. Esto sirve como herramienta de salida laboral para nuestros compañeros y queremos que eso se pueda trasladar a otros puntos del país.

Nosotros estuvimos viajando durante todo este tiempo, recorriendo el país con ese objetivo. Hace dos años, inauguramos en Puerto Iguazú un Centro Comunitario que surgió por iniciativa de una vecina que quería hacer un comedor. Le dijimos que un comedor no, que nosotros apoyábamos un centro comunitario donde la gente pueda venir a capacitarse y trabajar. Ese es el gran objetivo que tenemos como radio y como organización en Ciudad Oculta.

También queríamos por último decir que los argentinos de una vez por todas nos unamos, sin importar la clase social que tengamos.

Hoy hablamos muchísimo de la falta de liderazgo y hay algunos liderazgos que están escondidos. Nosotros bregamos por la unidad de toda la gente que tenga intenciones de que tengamos un país mejor. Creo que, si luchamos solos desde nuestro lugar, es mucho más difícil que si nos unimos. Hoy vinimos para pedirles eso. Tal vez nosotros con muy pocos recursos estamos haciendo un montón de cosas, pero podríamos hacer muchas más si nos unimos entre todos.

Muchas gracias.

## **Martín Otero Monsegur**

¿Dónde encontraron ustedes la inspiración para tener ese espíritu emprendedor?

## **Juan Ramón Núñez**

Creo que tiene que ver con la necesidad. Alguien decía que, si tal vez uno tiene que cruzar un muro de cuatro metros, es más fácil hacerlo cuando está en apuros. Si uno va tranquilo, tal vez no se decide nunca a pasarlo. Pero si tal vez la situación aprieta, uno no piensa dos veces y termina pasando ese muro. Uno tiene distintas pruebas en la vida y tal vez nosotros tuvimos la prueba más difícil. Creo que no hay mayor inspiración que el deseo de salir adelante cuando uno ve a sus hijos con necesidades. En mi caso llegamos a pasar hambre y por eso el sueño de salir adelante. Creo que depende de la situación en la que se está. En mi caso fue salir a tirar un carro o dejar que mis hijos pasaran hambre. A partir de ver que con un carro yo podía juntar lo que a otros les molestaba —porque no se lo recomiendo a nadie— y con eso generar una empresa que le da de comer no sólo a mis hijos, sino a 60 familias.

## **Andy Freire**

Creo que fue una combinación de dos cosas. Ni mi madre ni mi padre fueron empresarios. Mi padre es médico especialista en amputados y mi madre es profesora de inglés. Creo que de ellos dos recibí la vocación de servicio. Cuando yo era chico mi papá atendía un 70 % de pacientes amputados que no podían pagar la consulta. Yo veía a mi papá atendiendo a esta gente y que no le pagaban. Entonces yo le preguntaba: “¿Cómo los atendés si no te pagan? La idea es que vos des algo y te den algo a cambio”. Y me dijo: “A veces recibís algo a cambio que no es plata y tiene que ver con la satisfacción de hacer algo por los demás”.

Creo que ahí se me despertó el entusiasmo de hacer algo que no sea llenar mi ego o mis bolsillos para tratar de hacer algo más trascendente.

Creo que la Universidad de San Andrés me ayudó: yo fui becado. Porque por ahí, cuando conté la historia sonó como que saqué de mi bolsillo 3 millones de dólares y me armé una compañía. Mi patrimonio neto era de 10 mil dólares cuando empecé Officenet y tuve la suerte de tener inversores que confiaron en mí. Pero creo que la vocación emprendedora surgió en San

Andrés. Ahí tuve la oportunidad de ser becado por mi examen de ingreso y pude ver y nutrir el entusiasmo de poder emprender. Ni siquiera sabía qué era emprender hasta que entré en San Andrés.

## **Alfonso Prat Gay**

No es fácil responder esta pregunta. Creo que también sirve para todos ustedes, para que alguno reflexione sobre cuáles son las canteras que vamos usando para ir marcando nuestro camino. Seguramente en ese recuerdo aparece algún profesor, aparece algún maestro, algún amigo que sabía entender, que sabía formar. Creo que lo más valioso que recibí de chico fue la convicción y la tranquilidad de que yo tenía que hacer lo que sabía hacer, lo que quería hacer, y que el resto se iba a acomodar. Desde muy chico siempre recibí ese mensaje. Si yo quería ser violinista, bueno tenía que tratar de ser el mejor violinista del mundo, que así me iba a ir bien. No ir eligiendo en función de lo que marcan las circunstancias, sino fundamentalmente en función de lo que marca quién uno es. No parecer, sino ser. Eso creo que está muy metido en la educación que yo recibí desde chico y es lo que creo que tendríamos que tratar de recrear a todo nivel. Lo que nos explicaba Juan Ramón también tiene que ver con eso y con estar dispuesto desde esa convicción. Como dice Rudyard Kipling en su famoso poema *If*: “Cada tanto apostar todo a ganador”. Cuando tenemos esa audacia de saber arriesgar con la convicción de que arriesgamos por lo que hay que arriesgar, si sale bien o mal vamos a tener una segunda oportunidad.

La parte política: yo me enteré recién el año pasado en la campaña que mi abuelo, mi bisabuelo —de él ya sabía— y mi tatarabuelo habían sido diputados nacionales. Esto también merece una reflexión genética, por supuesto de la que uno no se puede escapar y también merece una reflexión cultural. En algún punto se cortó esa cadena y ese mensaje genético se interrumpió en una sociedad donde lo que recibíamos era ese “No te metás porque te vas a quemar”. Para sobreponerse a eso creo que —esto que nos

pasa a todos— la convicción de lo que podemos aportar, la seguridad de que en ese aporte muchas veces va la vida y la tranquilidad de que si sale mal podemos volver a empezar, es un poco la filosofía de vida que yo recibí de chico.

## **Martín Otero Monsegur**

Ustedes ¿encuentran vínculos entre su accionar como líderes y sus creencias espirituales y religiosas?

## **Alfonso Prat Gay**

A medida que uno va avanzando en la responsabilidad dirigenal el esfuerzo es muy grande y en sentido contrario. Vale decir, a medida que uno tiene más responsabilidades tiene que tener la generosidad y la amplitud de criterio. No sólo de apoyarse en esa convicción sino que esa es una de muchas otras convicciones. También volver a repensar de dónde vienen esas convicciones y entender algo que se dijo antes que no hacemos tan bien los argentinos. El otro tiene mucho para aportar y de esa complementariedad surge la síntesis enriquecedora.

En lo personal yo soy un católico creyente. Creo que muchas de las cosas que hice y hago en algún punto se juntan con esa convicción, con un camino que todos somos libres de aceptar. Pero, si aceptamos ser quiénes somos y quiénes debemos ser, seguramente vamos a estar en la frecuencia correcta.

## **Andy Freire**

Me encanta la pregunta. Siento la vida espiritual presente en cada decisión que tomo. Mi regla nemotécnica es bastante simple y es: “¿Qué me va

a hacer sentir orgulloso cuando mire hacia atrás?”. Me hice esa pregunta y me la hago todos los días o cada vez que tengo que tomar una decisión importante. Y en general empiezo a ver que actúo en formas inesperadas y lo que parece obvio no es tan obvio y lo que parece inmediato no es tan inmediato. Es una pregunta que no es fácil hacerse porque a veces es más fácil no mirar, pero la verdad es que, cuanto uno más se la va haciendo, menos puede uno aceptar seguir engañándose. Esa es mi premisa. Tengo cuatro hijos con lo cual —a medida que voy teniendo más hijos— el peso de sentir orgullo cuando ellos estén acá dentro de 20 años y no yo, es mayor. Eso me resulta sumamente relevante, dejar algo que sea mejor que lo había antes que yo pasara por ese camino. Y que eso lo haga no por mí, sino por otros.

## **Juan Ramón Núñez**

Lo que hemos logrado en tan pocos años es producto de la fe. El día que yo estuve en un hospital tirado en una cama con dos preinfartos y con 35 kilos, miré hacia uno de los pasillos y vi una imagen de la Virgen. Así como estaba prometí que, si yo me sanaba y podía trabajar, le iba a poner a la radio el nombre de la Virgen. Hoy todo el proyecto lleva el nombre de La Milagrosa, en homenaje a la Virgen de la Medalla Milagrosa que tiene sede en Parque Chacabuco.

Creo que todo lo que hemos logrado fue porque jamás perdimos la fe. Hasta en ese momento en el que no había ni 10 centavos para volver desde el supermercado de Palermo hasta Mataderos. Por ahí alguien se acercaba y bondadosamente te dejaba una propina porque le miraste la bicicleta. Era parte del milagro que nos venía pasando producto de la fe que uno entrega. En el caso mío y de mi familia no abandonamos ni en el peor de los momentos.

"Versión periodística de la presentación realizada por Alfonso Prat Gay, Andy Freire y Juan Ramón Núñez, con la participación de Martín Otero Monsegur como moderador, en el XIII Encuentro Anual de ACDE celebrado el 3 de Junio de 2010 en el Marriott Plaza Hotel Buenos Aires. Esta versión es resultado de la desgrabación del panel, y no cuenta con la revisión de los expositores".